

#11

**RIIC**

Revista do Instituto Internacional de Custos
Revista del Instituto Internacional de Costos
Journal of International Institute of Costs
Magazine d'Institut International de Coûts

#11

Julio 2013

- | | | |
|--|---|--|
| Helena Isabel Barroso Saraiva /
Maria do Céu Gaspar Alves / | # | BALANCED SCORECARD EM PORTUGAL: SUA
DIFUSÃO, EVOLUÇÃO E CONSEQUÊNCIAS DA SUA
UTILIZAÇÃO |
| María Isabel Duque Roldán /
Jair Albeiro Osorio Agudelo / | # | ESTADO ACTUAL DE LA INVESTIGACIÓN EN
COSTOS Y CONTABILIDAD DE GESTIÓN EN
COLOMBIA |
| César Faustino da Silva Bastos/
Carlos F. Gomes / | # | FACTORES QUE INFLUENCIAM O SUCESSO DA
IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE MEDIÇÃO DA
PERFORMANCE |
| Margo López /
Adriana Olivares / | # | COMPORTAMIENTO DE LA INFLACIÓN Y DEL ÍNDICE
NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR BAJO
MEDIDAS DE CONTROL DE PRECIOS EN
VENEZUELA |
| Carlos Giménez /
Domingo Macrini /
Ricardo Miyaji / | # | CALIDAD E INNOVACIÓN. UNA VISIÓN ESTRATÉGICA
EMPRESARIAL |
| César Omar López Ávila /
Norma Pontet Ubal / | # | LA TEORIA INSTITUCIONAL EN EL CUADRO DE
MANDO INTEGRAL: FACTOR DE ÉXITO EN UNA
INSTITUCION FINANCIERA |

- Hamilton Pozo /
Roselaine Aparecida de Faria
Teodoro Pozo /
Takeshy Tachizawa / # PROPOSTA PARA APROPRIAR CUSTOS DE
TRANSPORTE RODOVIÁRIO:
UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE JUNDIAÍ/SP
- Enrique Roberto Rudi / # DESAGREGACIÓN DE INGRESOS Y COSTOS EN LA
GANADERÍA DE CRÍA Y RECRÍA BOVINA
- Daniel Sánchez Toledano /
Isabel Álvarez Jiménez /
Concepción Ortega Jiménez /
Márcia Josienne Monteiro
Chacón / # LA UNIVERSIDAD PÚBLICA ESPAÑOLA ANTE LA
POLÍTICA DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO:
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PUBLICADA POR LAS
UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS
- Vania Silveira Santos /
Almir Teles da Silva /
Paulo Moreira da Rosa /
José Santo Dal Bem Pires / # ANÁLISE DAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS INTERNAS E
EXTERNAS QUE INFLUENCIAM NA ELABORAÇÃO DO
ORÇAMENTO DA ATIVIDADE REFINO DE ÓLEO DE
CANOLA EM UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL
SITUADA NO NORTE DO ESTADO DO PARANÁ
- Alejandro Rubén Smolje / # UN MODELO DE PLANEAMIENTO Y GESTIÓN EN
INCERTIDUMBRE



Es un gusto presentar el Número 11 de la RIIC. En esta edición se ha incluido trabajos de Argentina, Brasil, Colombia, España, Portugal, Uruguay y Venezuela. Los autores abordan investigación empírica y teórica, pasando por temas de calidad, educación, cuadro de mando, control de precios, determinación y cálculo de costos y medioambiente.

Los documentos seleccionados por el Comité Editorial contemplan calidad y aporte a la profesión, y en la definición se ha buscado representar a la mayor cantidad de países posible presentados en el XIII Congreso Internacional de Costos.

Recordamos que se encuentra en proceso de cierre el Número 12 de la RIIC con vencimiento el próximo 31 de octubre de 2013.

En la base de datos Dialnet encontramos indexados los anteriores números, los que podrán acceder a través de www.dialnet.unirioja.es. Continuamos trabajando para la incorporación de la misma en otras bases académicas arbitradas.

Montevideo, setiembre de 2013
Prof. Dra. Norma Pontet Ubal
Directora de la RIIC
Catedrática Contabilidad Gerencial
Universidad ORT Uruguay
Bvar. España 2633
Montevideo - Uruguay
norma.pontet@ort.edu.uy
www.ort.edu.uy
www.revistaaiic.org

Organizaciones miembro del Instituto Internacional de Costos:

- ASOCIACIÓN BRASILEIRA DE COSTOS (ABC) - Brasil
- ASOCIACIÓN PARA EL CONTROL Y DIRECCIÓN (ACODI) - ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS (AED) – España
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE CONTABILIDAD (ASEPUC) - España
- ASOCIACION PARAGUAYA DE COSTOS – Paraguay
- ASOCIACIÓN URUGUAYA DE COSTOS (AURCO) – Uruguay
- COLEGIO DE CONTADORES GUADALAJARA MEXICO – México
- CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS - Argentina
- ESCUELA DE CONTADORES Y AUDITORES DE CHILE – Chile
- ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACION - México
- INSTITUTO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS (IAPUCO) - Argentina
- INSTITUTO VENEZOLANO DE COSTOS (IVC) – Venezuela
- INSTITUT DE SOCIO - ÉCONOMIE DES ENTERPRISES ET DES ORGANISATIONS (ISEOR) - Francia
- ORDEM DOS TÉCNICOS OFICIAIS DE CONTAS (OTOC) - Portugal
- UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA – Colombia
- UNIVERSIDAD EAFIT DE MEDELLIN – Colombia

En proceso de integración:

- UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO Y UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO - México
- UNIVERSIDAD DE LOS ANDES -Venezuela

DIRECCIÓN / EDITOR / DIRECTIVE BOARD - RIIC

- Prof. Alfredo Kaplan (Uruguay)
alfredo@estudiokaplan.com
- Prof. Gregorio Coronel Troncoso (Argentina)
estudiocoronel@yahoo.com.ar

EDITOR / DIRECTOR

- Norma Pontet Ubal. Universidad ORT Uruguay (Uruguay)
norma.pontet@ort.edu.uy

DISEÑO / EDICION DIGITAL

- Sabrina Cabeza
sabrina@estudiokaplan.com

BALANCED SCORECARD EM PORTUGAL: SUA DIFUSÃO, EVOLUÇÃO E CONSEQUÊNCIAS DA SUA UTILIZAÇÃO

HELENA ISABEL BARROSO SARAIVA

Instituto Politécnico da Guarda

UDI - Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do Interior* – IPG

helenasaraiva@ipg.pt

MARIA DO CÉU GASPAR ALVES

Universidade da Beira Interior

NECE – Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais - UBI

mceu@ubi.pt

***Pest-OE/EGE/UI4056/2011 – projeto financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT)**

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar numa perspetiva histórica a evolução do Balanced Scorecard (BSC) em Portugal e a situação atual das organizações portuguesas face à utilização desta ferramenta de gestão no território português.

A questão de investigação prende-se com o modo como as práticas de gestão evoluíram em Portugal durante os últimos vinte anos, no que concerne à utilização de uma ferramenta tão preponderante no mundo da gestão como aquela em que o BSC viria a revelar-se.

O trabalho divide-se em três partes principais: inicialmente são abordadas as diferentes formas de divulgação do conceito em Portugal, numa segunda fase é apresentada a evolução da utilização do conceito tendo por base os estudos identificados, e conduzidos no território alvo de análise.

Finalmente, foi realizada uma análise crítica da mesma, tentando colocar em evidência as condições e características de utilização do BSC, tais como relevância e profundidade das implementações concretas efetuadas, assim como a sua relação com a mudança e a evolução nas práticas de gestão.

O estudo foi recorrendo à identificação quer de trabalhos académicos na área, quer de literatura de cariz técnico editada em Portugal sobre o mesmo tema.

Desta forma foi possível apresentar um quadro geral que pretende caraterizar a utilização do BSC em Portugal, desde a sua génese até ao momento presente.

PALAVRAS-CHAVE: Balanced Scorecard, Portugal, utilização, divulgação, evolução.

ÁREA TEMÁTICA: Gestão estratégica de custos

Introdução

Na fase final do século XX – nomeadamente nas suas duas últimas décadas - foi sentida a necessidade de alterar os modelos de avaliação de desempenho das organizações, no sentido de solucionar o problema de a mesma se focar exclusivamente em indicadores financeiros.

Neste contexto, surgiu o conceito de *Balanced Scorecard (BSC)*, apresentado por Kaplan e Norton (1992). O referido conceito sofreu uma evolução baseada na sua utilização ao longo do tempo e, de acordo com uma classificação apresentada por Saraiva (2011), seguindo a evolução conceptual evidenciada através das obras dos seus autores e principais promotores, tem vindo a ser, gradualmente, assumido como:

- sistema de medição: consubstanciado um conjunto de objectivos e indicadores com uma orientação específica – correspondente ao período inicial de aparecimento do *BSC* – verificada, em termos temporais, entre 1992 e 1993;
- sistema de comunicação: sempre que é utilizado para divulgar a todos os elementos da organização quais os objectivos estratégicos da mesma – entre 1993 e 1996/97;
- sistema de avaliação global e individual: o *BSC* começa a delinear-se como ferramenta de implementação de estratégias, transformando-as em medidas de acções específicas e criando valor nos intangíveis – entre 96/97 e o ano de 2004;
- sistema de gestão estratégica: utilizado como elemento de suporte à tomada de decisão e de apoio à gestão da organização – isto no período que medeia entre 2004 e 2008;
- sistema de gestão estratégico que gere/avalia o próprio sistema de Gestão - integrando as componentes do capital intelectual das organizações na prossecução da estratégia e iniciando um caminho de aparente “viragem para o exterior” – a partir de 2008;
- sistema de gestão de alianças estratégicas, assumindo um papel nas relações com o exterior da organização, na gestão de alianças estratégicas – a partir de 2010.

Desde o início do seu aparecimento até à atualidade tem-se verificado que esta ferramenta de Gestão introduziu alterações muito importantes ao nível da Gestão estratégica das organizações, assim como ao nível da Contabilidade de Gestão (Busco *et al.*, 2007). Na obra referida os autores apontam como temas da interpretação da mudança nas organizações o “Como e Porquê” (como e porquê ocorreu a mudança), o

“Quê e Quem” (o que mudou e quem foi afetado) e o “Onde e Quando” (onde e quando ocorreu a mudança) (Busco et al., 2007, p.127). Nesta senda, ao longo do presente trabalho irá ser cruzada esta informação com outros factos relevantes relacionados com a crescente disponibilização de informação que foi ocorrendo em Portugal desde o aparecimento do *BSC*, ou seja durante os últimos vinte anos. O tema “Como e Porquê” e o “Quando” parece-nos que poderão ser respondidos, em parte, pelas evidências apresentadas nos pontos 1 e 2 deste trabalho, nomeadamente identificando a informação sobre o conceito de *BSC* veiculada a empresas e público em geral através de obras publicadas em português e por autores nacionais, entendendo-se esta forma de divulgação como essencial para o conhecimento da ferramenta, quer por parte do público em geral quer por parte das empresas de qualquer tipo. Por outro lado os temas “Quê e Quem” e “Onde e Quando” serão tratados nos pontos 2 e 3, primordialmente da perspetiva de quem realizou trabalhos de cariz académico, atividade que tem sido essencial do ponto de vista do levantamento, identificação e divulgação da utilização do *BSC* em Portugal.

No ponto 3 será apresentada a evolução da utilização da ferramenta em Portugal, e finalmente será apresentada a conclusão. Nesta fase será utilizada a classificação identificada por Saraiva (2011), no sentido de tentar aferir se a evolução da utilização do *BSC* em Portugal tem acompanhado as fases apontadas na literatura e aqui definidas em termos gerais.

Por último será de referir que este trabalho, na sua vertente empírica, foi conduzido ao longo de diversos anos, no que respeita à identificação das obras apresentada no ponto 1, inicialmente como fruto de uma enorme curiosidade quer sobre o conceito quer sobre a aplicação do mesmo. Este ponto foi fruto de pesquisa direta no mercado de livros técnicos, efetuada de forma contínua desde 2002 até à atualidade, no sentido de tentar aprofundar conhecimentos sobre o conceito e a sua aplicação em Portugal – uma vez que a pesquisa incidiu sobre obras editadas por autores nacionais, em Portugal.

Em relação aos pontos seguintes, no que concerne à pesquisa sobre dados secundários relativos aos trabalhos identificados sobre a questão de investigação, recorreu-se a diversas bases de dados e em particular ao Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal, assim como a numerosos *sites* de Instituições de Ensino Superior em Portugal.

1 – Obras publicadas no mercado de literatura técnica em Portugal

Neste ponto inicial começaremos por apresentar um resumo das principais obras editadas em Portugal sobre a temática do *BSC* – este poderá ser, do nosso ponto de vista, um dos principais fatores indutores da mudança verificada em termos da evolução da implementação do *BSC* – para implementar é necessário conhecer – sendo uma das formas de difusão do conhecimento a literatura técnica - neste caso da área de gestão. Outras formas de difusão que nos parecem poder ser consideradas, serão a disseminação do conhecimento através de programas escolares quer ao nível da formação de base, quer ao nível das especializações; também a formação promovida no seio das organizações poderá ter assumido um papel relevante.

Assim iremos listar de seguida, no Quadro 1, as principais obras de caráter técnico identificadas, publicadas em Portugal sobre o *BSC*, prosseguindo um critério cronológico:

Quadro 1 – Obras de cariz técnico editadas em Portugal sobre a temática do *BSC*:

Ano	Título	Autor	ISBN
2002	O <i>Balanced Scorecard</i> - Um Instrumento de Gestão Estratégica para o Século XXI	Gabriela Pombo Sousa, Lúcia Rodrigues	978-9725-II-0140
2005	<i>Balanced Scorecard</i> – concentrar uma organização no que é essencial	Carlos P. Cruz	972-788-155-6
2006	A estratégia: da formulação à ação aplicando o <i>Balanced Scorecard</i>	Elizabete Farreca	972-8980-II-6
2006	<i>Balanced Scorecard</i> em Portugal -Visão, Estratégia e Entusiasmo	Rui Almeida Santos	978-972-711-771-0
2007	<i>BSC</i> : alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos	Francisco Pinto	978-972-618-459-1
2009	<i>Balanced Scorecard</i> para PME e Pequenas e Médias Instituições	João Russo	978-972-757-625-6
2010 a	<i>Dashboards</i> – comunicar eficazmente a informação de gestão	Jorge Caldeira	978-972-40-4309-8
2010 b	Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> no Estado – Gerir a Performance Estratégica para a Criação de Valor Público	Jorge Caldeira	978-972-40-3732-5
2012	<i>Value Balanced Scorecard</i> - ferramenta para atingir a excelência	Fátima Geada Luís Cruz Telmo Silva	978-972-618-682-3

Fonte: elaboração própria.

Partindo de uma análise global das obras anteriormente mencionadas, podemos afirmar relativamente às que surgiram em primeiro lugar, que as mesmas assumem um

caráter essencialmente descritivo, embora as editadas no ano de 2006 tenham já referências a situações de aplicação da ferramenta. Uma destas obras, a qual corresponde a um estudo de caso – Farreca (2006) – surge como consequência de um estudo académico; no caso da obra de Santos (2006) é realizada essencialmente a descrição da ferramenta e das suas potencialidades, apresentando em simultâneo alguns casos de implementação do *BSC* em diversas empresas portuguesas. No caso da obra editada em 2007 (Pinto, 2007), trata-se novamente de um caso de descrição e enquadramento do *BSC*, nomeadamente na sua adaptação a organizações não lucrativas – setor público estatal. Já a partir de 2009 surgem obras de caráter mais aplicado e com características de “manual de aplicação” da metodologia *BSC*, nomeadamente em Russo (2009), em que além da listagem de várias possibilidades de implementação – adequando o conceito à utilização em PME’s, em diferentes ramos de atividade – surge também a descrição de alguns *Scorecards* identificados em alguns casos reais de aplicação em Portugal. No caso das obras de Caldeira (Caldeira, 2010a, 2010b), considerando as duas listadas no Quadro 1, a primeira apresenta diversos casos de implementação/formulação do *BSC* em diversos organismos públicos; por seu lado a segunda obra do mesmo autor apresenta várias soluções técnicas de construção e implementação de *BSC*, dos seus indicadores e das formas visuais de reporte.

A evolução verificada depois de analisado o conteúdo dos trabalhos acima referenciados, parece indicar que apesar de as obras de cariz técnico publicadas em Portugal terem um aparecimento tardio relativamente ao *timing* de aparição do *BSC* em termos globais – só dez anos depois é publicada em Portugal a primeira obra deste cariz – depois de uma fase inicial, começou a haver, regularmente, publicação de obras sobre o tema. Isto parece indicar um interesse crescente sobre o tema *BSC*, por parte não só das empresas, mas também do público geralmente interessado na literatura técnica da área da gestão.

Curiosamente a primeira obra publicada no país surge na senda de alguns trabalhos académicos realizados por Sousa e Rodrigues no final da década de 90 e início do século XXI, tendo como resultado a obra referida em primeiro lugar no Quadro 1. Neste sentido poderá afirmar-se que a academia representou um papel extremamente importante na divulgação do conceito de *BSC*, pois foi no seio do meio académico que surgiram os primeiros trabalhos sobre o tema. Noutras situações, verificou-se que foi por intermédio da formação de nível superior, em cursos de pós-graduação inicialmente,

que alguns administradores de empresas contactaram com a noção do *BSC* (Farreca, 2006), e mais tarde nos cursos de formação de primeiro ciclo na área de Gestão – neste sentido Quesado (2010), aponta como fator indiciador de maior probabilidade de implementação e utilização do *BSC*, entre outros, o facto de os gestores deterem formação e grau académico. Também em termos de outros ciclos de estudos nas áreas de Gestão e de Economia, surgiu um número relevante de trabalhos sobre a temática, tal como será explanado no ponto seguinte.

Em termos da divulgação do conceito serão também de considerar as situações de introdução do *BSC* em empresas subsidiárias de multinacionais a funcionar em Portugal, tal como é referido por Janota (2008).

2 – Trabalhos de cariz académico realizados em Portugal, sob o tema do *BSC*

Em termos dos trabalhos de cariz científico e académico são conhecidos diversos trabalhos que podem ser em nosso entender classificados em dois grandes conjuntos, de acordo com as temáticas da *aplicabilidade* e da *aplicação* propriamente dita do *BSC*. Iremos debruçar-nos em primeiro lugar sobre trabalhos que abordam a *aplicabilidade* do conceito, ou seja sobre possibilidade de aplicação do *BSC* a várias áreas de atividade, incluindo propostas concretas de aplicação e implementação, passando numa segunda fase à identificação de trabalhos dedicados ao estudo de casos conduzidos em organizações portuguesas. Numa fase posterior serão também analisados os trabalhos de âmbito geral sobre a utilização do *BSC* desenvolvidos no território.

2.1 – Trabalhos dedicados à temática da *Aplicabilidade* do *BSC*:

A temática da aplicabilidade, surge muitas vezes inserida num contexto de aparente utilização, mas que depois de uma análise mais aprofundada se verifica não ser de utilização efetiva em qualquer das fases apontadas por Saraiva (2011), mas sim efetuadas como propostas de implementação ou de aplicação do conceito a uma determinada realidade – neste sentido vejam-se os trabalhos de Ribeiro (2005), Gomes (2006), Cavaco (2007), Morgado (2008), Janota (2008), Santos (2009), Santos (2011), Mendes *et al.* (2012).

Dos trabalhos referenciados, verifica-se que três deles se referem à possibilidade de aplicação do *BSC* em organizações escolares ou escolas *cf.* Ribeiro (2005), Morgado

(2008) e Santos (2009); outros trabalhos debruçam-se sobre a possibilidade de aplicação da ferramenta a outras organizações de Administração Pública, cf. Gomes (2006) – aplicação ao sistema policial português, Cavaco (2007) – aplicação num hospital - Mendes *et al.* (2012) – aplicação ao setor de recolha de lixo – e Santos (2009) - aplicação ao sistema de ensino secundário; surge também o estudo de caso numa organização do setor da cultura em Santos (2011) e apenas aparece um trabalho – Janota (2008) - proveniente do setor privado, que analisa a utilização do *BSC* numa subsidiária em Portugal de uma companhia farmacêutica. Este último trabalho apresenta características de estudo de caso, correspondendo efetivamente a um caso de *utilização* do *BSC*, no entanto a forma como o trabalho é desenvolvido e apresentado fá-lo corresponder a um trabalho essencialmente expositivo do ponto de vista dos elementos que constituíam a ferramenta. Não deixa, mesmo assim de constituir um caso em que o *BSC* foi aplicado, fazendo assim parte integrante quer deste ponto, quer do ponto seguinte: trabalhos realizados sobre a *aplicação* efetiva do *BSC*.

2.2 – Trabalhos dedicados a casos de *aplicação* do *BSC*:

Neste ponto do presente trabalho iremos optar por subdividir os estudos sobre *aplicação* do *BSC* em Portugal em dois grupos distintos: por um lado os estudos de caso, os quais analisam aplicações do *BSC* em organizações específicas, e por outro lado os estudos conduzidos de forma global e tendo como alvo um determinado conjunto de organizações, designados no contexto deste trabalho como de âmbito alargado.

2.2.1 – Estudos de caso:

Tal como foi referido, neste ponto serão analisados os trabalhos académicos pesquisados e que se caracterizam por serem estudos de *aplicação* do *BSC* em situações específicas, nomeadamente por constituírem estudos de caso desenvolvidos na área geográfica alvo de análise. Assim poderão referir-se a título de exemplo os trabalhos de Vaz (2005-2006), Farreca (2005), Gomes (2006), Janota (2008), Ferreira (2009), Pimenta (2009), Costa (2009) e Santos (2011).

No que respeita aos setores de atividade envolvidos, surgem casos de aplicação a empresas privadas e com dimensão considerável, nas obras de Farreca (2005) e Ferreira (2009), assim como organizações do setor público com fortes tradições na área do controlo de gestão – Pimenta (2009) – note-se que este estudo assume algumas características de estudo de *aplicabilidade*; aplicações a escolas em Vaz (2005-2006), e em Costa (2009). Os outros estudos de caso dizem respeito a aplicações no sistema policial português - Gomes (2006) – e num teatro nacional – Santos (2011); estes dois últimos trabalhos acabam por ter características, não de *utilização*, mas de *aplicabilidade*.

Os dois estudos mais aprofundados e que referem a utilização do conceito são os que correspondem à utilização do *BSC* em empresas ou grupos privados que têm como objetivo a orientação para os resultados – evidenciando-se a utilização do *BSC* como um *sistema de medição* (Saraiva, 2011), no caso do trabalho conduzido por Farreca (2005), e como um *sistema de gestão estratégica* (Saraiva 2011), no estudo realizado por Ferreira (2009). O facto de estes estudos serem mais aprofundados poderá estar relacionado com o maior grau de envolvimento e de interesse na aplicação da ferramenta por parte das organizações com estas características, pois de facto este tipo de organizações são aquelas que estão mais vocacionadas para usar este tipo de ferramenta [Walsh, (2000), Schatz, (2000), Rodrigues e Sousa (2001), Quesado (2010)].

Nos estudos conduzidos em escolas, adotando ainda a classificação apresentada por Saraiva (2011), verifica-se que o trabalho conduzido por Vaz (2005-06) se integra na categoria de *sistema de avaliação global e individual*, e no caso do estudo realizado por Costa (2009) um *sistema de comunicação*.

No estudo apresentado por Gomes (2006), o *BSC* apresenta-se na sua fase inicial *sistema de medição*, embora o objetivo do estudo se prendesse com a verificação da fase *sistema de avaliação global e individual*; no caso dos trabalhos de Pimenta (2009) e Santos (2011), ambos podem ser considerados na fase de implementação do *BSC* como *sistema de comunicação*.

2.2.2 – Estudos de âmbito alargado:

De entre os estudos conduzidos em Portugal e identificados para o fim pretendido, destacamos três, os quais correspondem a três diferentes fases de conhecimento do *BSC*

no território. As três primeiras publicações, apresentados no Quadro 2 por ordem cronológica, respeitam a dois estudos conduzidos tendo como alvo a população das grandes organizações, nomeadamente nas maiores empresas portuguesas recorrendo à classificação realizada por algumas publicações nacionais de referência na área económica, nomeadamente do Jornal Expresso – ranking anual das 1000 maiores – e Revista Exame – 500 maiores empresas portuguesas.

O último estudo apresentado no mesmo quadro corresponde a uma fase mais recente e baseia-se numa base de dados constituída para fins de investigação, a qual contém apenas organizações identificadas como utilizadoras do *BSC*.

Quadro 2 – Trabalhos de âmbito global sobre aplicação do *BSC* em Portugal

Ano	Nº (Estudo) - Título (Publicação)	Autores
2001	1 - The use of the <i>balanced scorecard</i> in Portugal	Lúcia Lima Rodrigues; Gabriela Sousa
2005	2 - O Contributo do <i>Balanced Scorecard</i> para a Gestão Estratégica de Custos: uma Análise Empírica às Grandes Empresas Portuguesas	Patrícia Quesado
2009	2 - Factores determinantes na implementação do <i>BSC</i> em Portugal	Patrícia Quesado; Lúcia Lima Rodrigues
2010	3 - <i>Factores Determinantes de la Implementación del Cuadro De Mando Integral en Organizaciones Públicas y Privadas Portuguesas</i>	Patrícia Quesado

Fonte: elaboração própria.

No Quadro 2 são apresentados quatro trabalhos, no entanto consideramos a segunda e a terceira publicações como integrando o segundo trabalho de índole alargada, uma vez que aparentemente a recolha dos dados para ambas parece ter sido efetuada em simultâneo.

Os trabalhos de âmbito global referidos, pela sua relevância face ao tema analisado no presente *paper*, serão apresentados e interpretados no ponto seguinte.

Destaca-se ainda assim a importância que também estes trabalhos, nomeadamente os dois primeiros, assumiram na divulgação do conceito de *BSC* no território. Será também de evidenciar, a este propósito, que os estudos de caso apresentados anteriormente foram, na sua grande maioria, precedidos por estes que agora passaremos a analisar.

3 – Evolução da utilização do *BSC* em Portugal

Tomando por base os estudos de Rodrigues e Sousa (2001), de Quesado e Rodrigues (2009) e de Quesado (2010), será neste ponto efetuada uma análise da evolução temporal do uso do *BSC* em Portugal entre o ano 2000 – altura em que foram recolhidos os dados para o estudo de Rodrigues e Sousa (2001) - e os anos de 2009/2010, em que foi realizada a recolha dos dados em que se baseia o trabalho de Quesado (2010). Este intervalo global de tempo será ainda contemplado com a informação relativa ao tema aportada por Quesado e Rodrigues (2009), correspondendo os dados em que se baseia este estudo ao ano de 2004.

Os objetivos prosseguidos por Rodrigues e Sousa (2001), respeitavam à questão da extensão da utilização do *BSC* por parte das empresas portuguesas, às formas como estas usavam e colocavam em prática o conceito, assim como à hipótese de a introdução da ferramenta poder associar-se a mudanças no sistema de controlo de gestão das organizações e finalmente aos motivos pelos quais era adotado pelas organizações.

O estudo foi conduzido em grandes empresas portuguesas, tendo obtido uma taxa de resposta de cerca de 30%. Os principais resultados indicavam que cerca de 14% das empresas utilizavam o *BSC*, 7% estavam em fase de implementação e cerca de 8% estavam a considerar a sua implementação; por outro lado 71% das organizações não o utilizava nem tinham intenções de o fazer num futuro próximo. De entre os não utilizadores do *BSC*, a maior razão para a sua não consideração era o desconhecimento da ferramenta – em 48% dos casos. No respeitante à data de adoção, a mais precoce aconteceu em 1994 e todas as outras ocorreram entre 1998 e 1999. Quanto à utilização da ferramenta, a maior parte das organizações – 63% - consideravam que o *BSC* deveria ser usado com a finalidade de fornecer informação para a gestão e reconciliar os objetivos dos diferentes níveis de gestão; 13% consideraram que deveria ser usado apenas para reconciliar os objetivos dos diferentes níveis e 25% atribuíram ao *BSC* outras funções, tais como: “sistema para avaliar o desempenho”, ou “para organizar de forma sistemática a informação necessária para a prossecução da organização, através de indicadores-chave” - Rodrigues e Sousa (2002), p.77. Foram identificadas duas diferentes formas de uso – como um sistema de informação ou como uma ferramenta de implementação da estratégia: a maior parte das organizações (81%), usavam o conceito das duas formas em simultâneo, 13% usavam-no como um sistema de informação e 6%

utilizavam-no como uma ferramenta para implementar a estratégia. Quanto aos benefícios percebidos como resultantes da implementação, as organizações apresentaram, em geral, uma atitude positiva face ao *BSC*, encarando-o como um bom instrumento de gestão que aporta benefícios; mas quando inquiridas sobre mudanças induzidas pelo *BSC* as respostas foram inexistentes na maioria dos casos; contudo de entre as respostas obtidas foram apontados itens como reforço do alinhamento estratégico e da reformulação da estratégia, obtenção de um maior controlo das ações implementadas, assim como existência de maior focalização em aspetos chave. Sobre as motivações para implementar o *BSC*, a mais apontada foi o facto de este constituir um meio de avaliar a estratégia tendo em conta os resultados pretendidos; outra razão, esta menos referida, foi o facto de o *BSC* traduzir a estratégia em ações; neste estudo um número considerável de organizações apontou as duas razões em simultâneo.

De uma maneira geral o estudo sugere que à data do mesmo o *BSC* não era um conceito muito difundido no território, sendo a sua popularidade reduzida; no entanto verificava-se um “interesse crescente” (Rodrigues e Sousa, 2002, p.78). O modelo de *BSC* usualmente utilizado pelas empresas analisadas era o modelo base proposto por Kaplan e Norton, no entanto, algumas empresas utilizaram adaptações ou variações do mesmo; outra característica verificada nas empresas inquiridas foi a da utilização em alguns casos, de um número muito limitado de indicadores e noutros casos, de um número muito elevado dos mesmos – isto foi identificado como um fator de risco na introdução e posterior utilização da ferramenta, pelos autores. Estes também verificaram que na maior parte das empresas os resultados da implementação e utilização do *BSC* eram de acesso restrito.

De acordo com todas as razões apontadas foi considerado que, apesar de a maior parte das empresas ter encarado o *BSC* como um sistema de gestão estratégica, de facto parece-nos que a utilização do mesmo estava a ser realizada de acordo com as características de *sistema de mensuração ou medição* e também como um *sistema de comunicação* da estratégia – os dois estádios iniciais assumidos pelo *BSC*, de acordo com a sistematização que temos estado a seguir.

O estudo intermédio por nós considerado para efetuar a resenha da experiência da utilização do *BSC* em Portugal, foi realizado em 2004 e apresentado inicialmente em 2005, por Quesado. Posteriormente Quesado e Rodrigues (2009), apresentam uma

avaliação dos fatores determinantes na implementação do *BSC* em Portugal, nomeadamente ao nível da aplicação em grandes empresas privadas. Os objetivos de investigação prendiam-se com a forma como era efetuada a gestão de custos e com a avaliação do facto de as organizações que utilizavam ou estavam a considerar utilizar a ferramenta a encaravam como um auxiliar para a gestão estratégica de custos. O estudo referido foi realizado através de um inquérito às 250 maiores empresas portuguesas – *ranking* da revista *Exame*, o qual obteve uma taxa de resposta de 34%.

Os resultados principais relativos ao estado de implementação do *BSC*, indicavam que cerca de 44,7% das empresas conheciam a ferramenta mas não tinham contacto com a mesma; 12,9% não conheciam o conceito; 5,9% tinham já encetado os primeiros passos para a sua aplicação e 18,8% já o tinham implementado, enquanto 4,7% tinham abandonado a sua aplicação e 12,9% esperavam implementá-lo no futuro. Os resultados indicavam que o nível de aplicação era bastante baixo – inferior a 30%. Sobre as razões que conduziram as empresas à implementação do *BSC*, os autores evidenciaram o facto de o *BSC* parecer potenciar a criação de ligação entre a estratégia e os objetivos individuais, quer ao nível das equipas, quer ao nível das unidades de negócio; o *BSC* também propicia a comunicação da estratégia ao nível operacional e conduz a um melhor entendimento dos aspetos que induzem o sucesso da estratégia; também conduz ao alinhamento da performance dos funcionários com os objetivos estratégicos e permite uma maior eficiência na mensuração da performance não financeira. Finalmente, considerando as mudanças induzidas pelo uso do *BSC*, as empresas identificaram como maiores benefícios as melhorias no alinhamento entre atividades e objetivos estratégicos – em 84,6% das respostas; assim como o facto de o *BSC* se ter demonstrado eficiente na clarificação e na comunicação da estratégia e ter tornado possível o desenvolvimento de um sistema consistente de objetivos – estes aspetos ambos mencionados em 76,9% das empresas; também em 69,2% das respostas o *BSC* foi referido como potenciador da implementação da estratégia e do seu posterior desenvolvimento, finalmente em 65,4% das mesmas é referido que ocorreram melhorias na mensuração da performance organizacional.

Com base nestes resultados, aparentemente um número considerável de empresas utilizavam, nessa altura, o *BSC* como um *sistema de comunicação*, e também como um *sistema de avaliação global e individual*, no sentido de que a definição de objetivos e metas aparentemente clarifica o facto de as atividades poderem contribuir para a criação

de valor. Um número considerável de respostas – superior a 65% - parece indicar que, pelo menos parcialmente o *BSC* é encarado como um *sistema de gestão estratégica*, sendo utilizado como um elemento para suportar e justificar a tomada de decisão e apoio à gestão organizacional, de acordo com a classificação seguida no presente *paper*.

O estudo mais recente, realizado em Portugal sobre o uso do *BSC* é também o maior de todos os considerados. Em lugar de considerar apenas as grandes empresas, foi realizado também em outros tipos de organizações: pequenas e médias empresas, autarquias locais e empresas municipais e intermunicipais, assim como hospitais. O estudo agora referenciado - Quesado (2010) – é um trabalho muito aprofundado sobre diversos aspetos caracterizadores da utilização do *BSC* nos diferentes tipos de organizações. Contudo, relativamente a este estudo, iremos considerar apenas os resultados obtidos para o grupo das grandes empresas privadas, de forma a poder ser estabelecida uma comparação com os estudos anteriormente apresentados.

No que concerne ao conhecimento do conceito de *BSC*, as empresas revelaram familiaridade com o mesmo – o que leva à conclusão de que à data, o mesmo era bastante difundido e conhecido em Portugal - Quesado (2010), pp. 212-213. Entre as grandes empresas apenas 16,2% referiram o seu desconhecimento; as restantes – cerca de 83,7% afirmaram ter conhecimento sobre o mesmo, sendo certo que cerca de 40,9% referiram um conhecimento de nível bom ou total – Quesado (2010), p. 213.

Quanto à implementação do *BSC*, a ferramenta era utilizada em 38,6% das empresas, tendo sido abandonada por cerca de 2,3%. Quanto às empresas que esperavam a sua implementação no futuro, o número era de 9,1%; 50% das grandes empresas não o usam nem têm intenção de vir a utilizar o mesmo.

As perspetivas do *BSC* utilizadas nas grandes empresas portuguesas são, de forma geral, as propostas por Kaplan e Norton no modelo-base, em linha com o que anteriormente já tinha sido identificado por Rodrigues e Sousa (2002). Contudo, algumas empresas não utilizavam ou implementavam a perspetiva de aprendizagem e crescimento.

Na utilização da ferramenta, um dos aspetos analisados foram as relações de causalidade, tendo sido identificado que a maior parte das organizações consideravam as mesmas nos seus *scorecards* (cerca de 72% das empresas privadas), sendo que entre

estas um número significativo afirmava validar estatisticamente essas relações – 53,3%. De forma geral, as mesmas organizações, referiram utilizar o *BSC* como um elemento que permite visualizar de forma simples e resumida os elementos necessários à prossecução da estratégia e à sua compreensão por parte dos membros da empresa, facilitando assim a definição de indicadores e iniciativas estratégicas. Os impactos mais significativos decorrentes da utilização do mapa estratégico identificados são precisamente a oportunidade de clarificar e comunicar a estratégia (em 76,9% das empresas), e o facto de o *BSC* proporcionar maior facilidade ao nível do alinhamento entre objetivos e medidas de performance (para 88,5% dos casos). Outros impactos referidos prendem-se com: a possibilidade de identificação de sinergias internas e externas, proporcionar uma linguagem comum no sentido de clarificar a estratégia, facilitar a tomada de decisão quanto à alocação de recursos, permitir demonstrar a preocupação da organização em utilizar práticas de gestão que permitam melhorar a sua performance, assim como o facto de a ferramenta permitir visualizar antecipadamente fenómenos que poderão ocorrer no futuro e atuar sobre as causas dos mesmos.

Considerando ainda a relação existente entre *BSC* e controlo orçamental, foi registado que as empresas utilizam dados do processo orçamental nos mapas estratégicos e também que o *BSC* é utilizado como complemento ao tradicional sistema orçamental; quanto à existência de um sistema de recompensas baseado ou relacionado com o *BSC*, a maior parte das empresas reconhece a sua existência – em 76% dos casos.

Tomando por base todas estas informações, o autor (Quesado 2010), conclui que a utilização dos mapas estratégicos nas empresas portuguesas significa que estas utilizam o *BSC* como um sistema de implementação e avaliação da estratégia, logo o *BSC* não será encarado apenas como uma ferramenta de medida e avaliação da performance organizacional

Assim, de acordo com todos os factos identificados podemos concluir que, nesta altura, de uma maneira geral, nas grandes empresas portuguesas, o *BSC* assume o papel de *sistema de gestão estratégica*, sendo usado como um elemento de apoio e suporte da tomada de decisão no âmbito da gestão. Aparentemente, também em alguns casos o *BSC* tem assumido o papel de *sistema de gestão estratégico que gere/avalia o próprio sistema de gestão* – integrando os componentes do capital intelectual na prossecução da estratégia.

De seguida iremos apresentar um quadro resumo considerando a informação total identificada nos anteriores trabalhos quanto aos aspetos considerados relevantes relativamente às respostas à questão de investigação. Este quadro (Quadro 3), será também apresentado, tal como os anteriores, em termos da evolução cronológica verificada relativamente aos principais itens analisados, às mudanças induzidas pela utilização da ferramenta na gestão das organizações, assim como aos diferentes papéis assumidos segundo a classificação prosseguida neste trabalho (Saraiva, 2011).

Quadro 3 – Evolução do uso do *BSC* nas grandes empresas portuguesas, de acordo com os estudos e fases de implementação considerados:

Data da recolha de dados	Conhecimento do conceito de <i>BSC</i>:	Utilização do <i>BSC</i>:	Utilização do <i>BSC</i> está a ser considerada:	Mudanças induzidas pela utilização do <i>BSC</i>:	Papéis assumidos pelo <i>BSC</i>:
2000	66%	29%	15%	<ul style="list-style-type: none"> - forma/veículo de aportar informação aos gestores - ferramenta para reconciliar/alinhar objetivos aos diferentes níveis 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>sistema de mensuração</i> - <i>sistema de comunicação</i>
2004	87,1%	29,4%	31,7%	<ul style="list-style-type: none"> - alinhamento entre objetivos estratégicos e atividades - clarificação e comunicação da estratégia - desenvolvimento de um conjunto coerente de objetivos - implementação da estratégia e posterior desenvolvimento da mesma - melhorias na mensuração da performance organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>sistema de comunicação</i> - <i>sistema de avaliação global e individual</i> - <i>sistema de gestão estratégica</i>
2009/2010	83,7%	40,9%	9,1%	<ul style="list-style-type: none"> - utilização do mapa estratégico para definir a estratégia e a sua compreensão - definição de medidas/indicadores e iniciativas estratégicas - identificação de sinergias internas e externas - facultar uma linguagem comum a toda a organização e clarificar a estratégia - aplicação de práticas de Gestão que contribuem para a melhoria da performance - visualização de eventuais fenómenos a ocorrer/hipotéticos e atuar sobre as causa dos mesmos 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>sistema de gestão estratégica</i> - <i>sistema de gestão estratégica que avalia e gere o próprio sistema de gestão</i>

Fonte: elaboração própria.

Atendendo ao resumo apresentado, é possível concluir que as formas de utilização que o *BSC* assumiu em Portugal foram evoluindo através das fases apresentadas por Saraiva (2011), desde as iniciais até às mais atuais à exceção da última identificada – *sistema de gestão de alianças estratégicas*. É também de relevar que, apesar de uma introdução tardia no território, o *BSC* se tornou bastante popular entre as organizações, sendo conhecido em profundidade em muitos casos.

Neste ponto não podemos, no entanto, deixar de clarificar que, para se efetuar um análise mais aprofundada relativamente ao Quadro 3, deve ser evidenciado, uma vez mais, o facto de o estudo realizado entre 2009 e 2010, não ter tido exatamente o mesmo universo de empresas dos dois primeiros estudos identificados. No entanto, empresas com características semelhantes às dos dois primeiros estudos, foram também consideradas no último, sendo possível separar os dados relacionados *apenas* com este tipo de empresas.

Conclusões

A partir das evidências apresentadas poderá concluir-se que apesar da introdução do *BSC* em Portugal ter sido, em termos globais, efetuada de forma tardia relativamente ao momento em que é apresentado e a partir do qual começa a ser divulgado, teve, no entanto uma evolução bastante significativa em termos da sua aplicação nas empresas de grande dimensão, no território. Constata-se que o uso da ferramenta tem estado sempre em crescimento desde a primeira implementação documentada no território, a qual ocorreu em 1994, apesar de o número de implementações mais significativo apenas ter ocorrido a partir de 1998.

Tendo analisado todo o período desde a aparição do conceito, concluímos que além de ter tido a já referida implementação crescente, também evoluiu das primeiras para as ultimas fases de implementação, identificadas de acordo com a classificação prosseguida, com exceção da ultima mencionada na sistematização mencionada. Este ultimo aspeto, não é, no entanto, surpreendente, uma vez que a ultima fase identificada por Saraiva (2011), emergiu e foi divulgada num artigo apresentado por Kaplan e Norton (2010), num período parcialmente coincidente com a realização da recolha dos dados do ultimo trabalho de âmbito alargado considerado .

Parece-nos que será previsível que a partir da utilização desta ferramenta verificada nas empresas de maior dimensão, outras categorias de empresas e organizações considerem vir também a implementar a ferramenta – nomeadamente se por parte das organizações de maior dimensão existir divulgação de informação favorável relativamente à avaliação da mesma, o que parece verificar-se (Quesado, 2010).

Tomando em linha de conta o facto de as intenções de implementação futura, nas grandes empresas, estarem a evoluir, após um período inicial e intermédio de rápido crescimento, de forma mais controlada e sendo atualmente considerada a implementação futura por menos de 10% das empresas, deve ser notado que as empresas continuam a considerar a possibilidade da sua implementação futura – pelo que nos parece que se encontram reunidas condições para podermos concluir que um número substancial de organizações irá ainda implementar o conceito no futuro. De facto, de acordo com Vicente *et al.* (2009), numa análise aos papéis e funções dos *controllers* de gestão em Portugal, foi evidenciado que o *BSC* é encarado como uma das ferramentas importantes para o desempenho efetivo das funções deste tipo de profissionais, sendo mesmo considerado como um ator com um papel proeminente na mudança nas práticas de gestão “..., são ainda considerados importantes, com mais de 50% de classificação na opção de extremamente importante, os seguintes factores: novas técnicas e metodologias de gestão (*Activity-Based Costing*, *ABC* ou *CBA*, custeio baseado nas actividades, *The Balanced Scorecard*, etc.); novos estilos e práticas de gestão; evolução e acessibilidade de novas tecnologias de informação e comunicação; reestruturação organizacional e iniciativas de negócio orientadas para o mercado.” Vicente *et al.* (2009), p. 71.

Pode também ser concluído, pelas evidências apresentadas, o importante papel que o meio académico teve na divulgação e difusão do conceito de *Balanced Scorecard* em Portugal, assim como o papel relevante que a própria ferramenta tem tido, quer ao nível da preocupação de alinhar a estratégia com ações a desenvolver, quer ao nível da introdução de indicadores não financeiros, quer ao nível do controlo de gestão e do processo orçamental, afetando também a área de Gestão de Recursos Humanos, ao intervir de forma direta ou indireta no sistema de atribuição de recompensas.

Todos estes argumentos, assim como o facto de algumas grandes empresas continuarem a considerar a sua futura implementação, parecem indicar que novas evoluções sobre a utilização e também sobre o abandono do *BSC* por parte de organizações a desenvolver atividade em Portugal, podem e devem ser estudadas no futuro.

Em particular, no que concerne às grandes empresas portuguesas, seria interessante conduzir uma análise que completasse de forma direta os dois primeiros

estudos de escopo alargado identificados no presente paper, focando quer os pontos previamente abordados por ambos, quer a utilização do *BSC* como um sistema de gestão de alianças estratégicas, ou como sistema de avaliação do sistema de gestão.

Bibliografia:

BUSCO, Cristiano, QUATTRONE, Paolo e RICCABONI, Angelo (2007). “Management Accounting - Issues in interpreting its nature and change”, *Management Accounting Research*, 18, pp. 125–149.

CALDEIRA, Jorge (2010a), *Dashboards – comunicar eficazmente a informação de gestão*, Edições Almedina, SA, Coimbra.

CALDEIRA, Jorge (2010b), *Implementação do Balanced Scorecard no Estado – Gerir a Performance Estratégica para a Criação de Valor Público*, Edições Almedina, SA, Coimbra.

CAVACO, Abel Monteiro da Silva, (2007), *Exequibilidade da Utilização do Balanced Scorecard num Hospital do Sector Público Administrativo*, Dissertação de Mestrado - Universidade de Aveiro - Secção Autónoma de Ciências Sociais e Políticas

COSTA, Ana Catarina de Almeida (2009). *Aplicação da Metodologia Balanced Scorecard em Instituições do Sector Público Não Lucrativo - O Estudo do Caso Instituto Politécnico de Portalegre*, Dissertação de Mestrado – Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão.

CRUZ, Carlos Pereira da (2006), *Balanced Scorecard – Concentrar uma Organização no que é Essencial*, Vida Económica, Porto.

FARRECA, Elisabete (2006), *Estratégia: da formulação à acção aplicando o Balanced Scorecard*, Edições Pedagogo.

FARRECA, Elisabete (2005), *Balanced Scorecard – estudo de caso na Martifer*, Dissertação de Mestrado – ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

FERREIRA, Ana Maria Dias Simões da Costa (2009), *A Análise da Relação entre o Balanced Scorecard e a Estratégia – estudo de caso*, Tese de Doutoramento, ISCTE – Business School, Instituto Universitário de Lisboa.

GEADA, Fátima; CRUZ, Luís and SILVA, Telmo (2012), *Value Balanced Scorecard – Ferramenta para atingir a excelência*, Edições Sílabo, Lisboa.

GOMES, Agostinha Patrícia Silva (2006), *O papel do Balanced Scorecard na avaliação de desempenho do Sistema Policial Português*, Dissertação de Mestrado - Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão.

JANOTA, Rui Manuel Gonçalves (2008), *THE BALANCED SCORECARD IN A PHARMACEUTICAL COMPANY*, Dissertação de Mestrado, ISCTE – Business School, Instituto Universitário de Lisboa.

KAPLAN, Robert; NORTON, David (2010), “Managing Alliances with the Balanced Scorecard”, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 114-120.

KAPLAN, R. and NORTON, D. (1992). “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, January/February, pp.71-79.

MENDES, Paula; SANTOS, Ana Carina; PERNA, Fernando e TEIXEIRA, Margarida Ribau (2012), “The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: a case study in the waste sector”, *Journal of Cleaner Production*, 24 , pp. 20-29.

MORGADO, Maria Adelaide Nogueira (2008), *A Avaliação do Desempenho Estratégico: aplicação ao caso da Universidade de Aveiro*, Dissertação de Mestrado, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro.

PIMENTA, Manuel Cristóvão Martins de Sá (2009), *Implementação do Balanced Scorecard - O caso Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P.*, Tese de Mestrado - Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

PINTO, Francisco (2007), *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*, Edições Sílabo, Lda., Lisboa.

QUESADO, Patrícia Rodrigues (2010). *Factores Determinantes de la Implementación del Cuadro De Mando Integral en Organizaciones Públicas y Privadas Portuguesas*, Tese de Doutoramento, Universidad de Santiago de Compostela, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Santiago de Compostela.

QUESADO, Patrícia Rodrigues (2005). *O Contributo do Balanced Scorecard para a Gestão Estratégica de Custos: uma Análise Empírica às Grande Empresas Portuguesas*, Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga.

QUESADO, Patrícia Rodrigues e RODRIGUES, Lúcia Lima (2009). *FATORES DETERMINANTES NA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM PORTUGAL*. Revista Universo Contábil, FURB, v. 5, n.4, p. 94-115, out./dez., ISSN 1809-3337.

RIBEIRO, Nuno Adriano Baptista (2005). *O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público*. Dissertação de Mestrado - Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão.

RODRIGUES, Lúcia Lima e SOUSA, Gabriela Pombo (2002), “The use of the Balanced Scorecard in Portugal”, *Management*, 26, pp.71-79.ISSN 0354-8635.

RODRIGUES, Lúcia Lima e SOUSA, Gabriela Pombo (2001), *The use of the Balanced Scorecard in Portugal*, NEGE – Núcleo de Estudos em Gestão, Working Papers, 11/2001, Universidade do Minho – Braga.

RUSSO, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*, Lidel – edições técnicas, Lda. Lisboa-Porto.

SANTOS, Eduardo Manuel Torres dos (2011), *BALANCED SCORECARD PARA O SECTOR DA CULTURA: APLICAÇÃO PRÁTICA NUM TEATRO NACIONAL*, Dissertação de Mestrado – Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão.

SANTOS, Joaquim António Silva Moreira (2009), *O BSC na Gestão de Desempenho do Ensino Secundário Público*, Dissertação de Mestrado – Universidade Moderna.

SANTOS, Rui Almeida (2006). *Balanced Scorecard em Portugal, Visão, Estratégia e Entusiasmo*. Gestão plus Edições, Cascais.

SARAIVA, Helena Isabel Barroso (2011), “The Balanced Scorecard: The Evolution of the Concept and Its Effects on Change in Organizational Management”, *EBS Review*, 28, pp.53-66. ISSN 1406-0264.

SOUSA, Maria Gabriela Pombo e RODRIGUES Lúcia M^a Portela de Lima (2002), *O Balanced Scorecard - Um Instrumento de Gestão Estratégica para o Século XXI*, Rei dos Livros.

VAZ, J. J. L. (2005-2006). Metodologia de “action research” na criação e inovação de activos de conhecimento na universidade. *Episteme*, Ano VI (15,16, 17), pp.97-115

VICENTE, Célia Silva; MAJOR, Maria João; PINTO, José Castro e SARDINHA, João (2009), “Estudo do papel dos «Controllers» de Gestão em Portugal”, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, JUL/SET 2009, pp.66-79.

WALSH, P. (2000), “Counting for Local experience”, *Australian CPA*, November, pp. 44-47.

SCHATZ, W. (2000), “The Balancing Act”, *Afp Exchange*, Summer, pp.40-44.

Referências Web:

<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/332/1/luciarodrigues2.pdf>, acedido em Janeiro de 2012.

<http://www.rcaap.pt/directory.jsp?locale=pt>, acedido entre Novembro de 2010 e Agosto de 2012.